**Strategia to narzędzie wzrostu dla każdego biznesu**

*Małe i średnie firmy bardzo często działają intuicyjnie i z dnia na dzień. Tworzenie przemyślanej strategii biznesu jest uważane za fanaberię. O tym, jak zaprogramować sukces firmy w trudnych czasach, rozmawiamy z Leszkiem Zołotarskim, prezesem międzynarodowej firmy El-Expert zajmującej się montażem wyposażenia fabryk.*

**Sytuacja gospodarcza komplikuje się na naszych oczach, i to w skali całego świata. Jak w związku z tym ocenia Pan aktualne możliwości rozwoju swojej firmy i całej branży przemysłowej?**

Jako firma zajmująca się montażem urządzeń przemysłowych, jesteśmy zawsze beneficjentem zmian. Mamy pracę wtedy gdy zakłady są budowane, gdy się przenoszą z miejsca na miejsce a nawet wtedy, gdy są zamykane. Jesteśmy więc z natury dość odporni na kryzysy.

Natomiast jeśli chodzi o całość branży, spodziewam się, że kryzys może znacznie zwiększyć intensywność konkurencji. Aby sprostać wymaganiom rynku, zakłady przemysłowe będą musiały się nieustannie zmieniać, optymalizować procesy technologiczne, a przede wszystkim poszukiwać metod obniżania kosztów. Oznacza to konieczność dokonywania zmian w parku maszynowym. Stopień złożoności urządzeń będzie coraz większy, linie przemysłowe będą coraz bardziej automatyzowane a nawet sterowane algorytmami z użyciem sztucznej inteligencji. Maszyny będą same się uczyć i podejmować decyzje kluczowe dla optymalizacji procesów produkcyjnych.

**Czyli mimo kryzysu spodziewa się Pan kontynuacji rozwoju technologii związanych z przemysłem 4.0?**

Oczywiście, mogą się pojawić tymczasowe przeszkody. Przemysł 4.0 to nie są tanie technologie. Ogólnoświatowe załamanie gospodarcze może zahamować apetyt przedsiębiorstw na wielomilionowe inwestycje. Poza tym, zastosowanie technologii, o których mówimy ma sens przy bardzo dużej skali produkcji. Jeżeli spadną wolumeny, może się okazać, że niektóre inwestycje przestaną być rentowne. Jednak patrząc długookresowo, nie potrafię sobie wyobrazić, żeby coraz dalej posunięta optymalizacja procesów produkcyjnych nie miała przyszłości. Prowadzi ona przecież do obniżki kosztów produkcji, a to nigdy nie przestanie być ważne.

**W takim razie jak przedsiębiorstwa powinny się chronić przed skutkami kryzysu?**

Nie ma uniwersalnych recept, są jednak zasady, których warto przestrzegać. Jest to tym ważniejsze, im trudniejsza jest nasza sytuacja na rynku. Przedsiębiorstwa powinny koncentrować się na sformułowaniu i realizacji skutecznej strategii. Najważniejszym źródłem sukcesu w biznesie jest coś, co specjaliści nazywają przewagą konkurencyjną. Tymczasem proszę zwrócić uwagę, jak wiele firm powstaje wskutek nieprzemyślanych decyzji. Pada hasło – załóżmy warsztat samochodowy. Taka decyzja inwestycyjna często nie ma żadnego uzasadnienia. Inwestując kapitał, musimy stworzyć klientowi powód, dla którego wybierze akurat ten warsztat.

Źródłem przewagi konkurencyjnej mogą być na przykład koszty. Jeżeli konsekwentnie dbamy o redukowanie kosztów kluczowych procesów, możemy próbować przyciągać klientów niższymi cenami. Wtedy w przypadku wojny cenowej nie stracimy klientów, gdyż będziemy mogli obniżyć cenę bardziej niż konkurent. Inne typowe źródła przewagi konkurencyjnej to wiedza i doświadczenie. Szczególnie ważna jest znajomość języków obcych i korzystanie ze światowej literatury technicznej. Proszę zwrócić uwagę, że obniżanie kosztów, to też proces wymagający wiedzy z zakresu finansów, technologii czy statystyki.

Dodajmy, że przewaga konkurencyjna ma znaczenie tylko wtedy, gdy ma charakter trwały. Znalezienie taniego dostawcy w Chinach nie zapewni naszemu biznesowi sukcesu na lata. Natomiast zdobywana latami wiedza połączona z doświadczeniem nie może być łatwo skopiowana przez konkurentów.

**Czy mógłby Pan to zilustrować na przykładzie firmy El-Expert?**

Zakładając firmę, od razu zdecydowałem się na działanie na rynku międzynarodowym. Polskie firmy działające na rynkach Europy Zachodniej i Północnej często mają przewagę wynikającą z niższych kosztów personelu, czy niższych kosztów administracyjnych związanych z funkcjonowaniem centrali. Jednak mam złą wiadomość – na bardzo wymagających rynkach taka przewaga już bardzo rzadko jest wystarczająca. Po pierwsze, kontrahenci traktują korzystanie z usług zagranicznego dostawcy jako ryzyko i w związku z tym oczekują niższych cen usług, po drugie, możliwość redukcji kosztów jest ograniczona przez konieczność zaoferowania usług o bardzo wysokiej jakości. I tutaj wracamy do tego, o czym mówiłem przed chwilą. Długoterminowe relacje z klientem można nawiązać wyłącznie dzięki wiedzy.

**Często bywało też tak, że recesja w państwach zachodniej Europy zmuszała tamtejsze firmy do obniżania kosztów i poszukiwania dostawców w Polsce.**

Oczywiście, że tak. To właśnie dlatego Polska była zieloną wyspą po kryzysie z roku 2008. Politycy, którzy się tym chwalili nie mieli z tym nic wspólnego. Przy każdej okazji powtarzam, że polskie firmy są zbyt bierne w zakresie budowania powiązań międzynarodowych. Zarówno polskie przedsiębiorstwa, jak i gospodarka jako całość będą w stanie osiągnąć znacznie większą produktywność, jeżeli bardziej się zwiążą z rynkami europejskimi i światowymi.